

SELECTIE EN FOUTEN

Doekle Terpstra is volgens ScienceGuide één van de vijf meest invloedrijke en inspirerende personen op het gebied van kennis en hoger onderwijs in Nederland. Als redder van InHolland heeft hij volgens een hoger onderwijs-expert in zijn huidige functie nog meer invloed dan in zijn vorige rol als voorzitter van de HBO-raad. Wie had dat veertig jaar geleden kunnen vermoeden? Op een decanensymposium in 2009 vertelde hij over het begin van zijn loopbaan. Hij bleef zitten op de mavo en werd van school gestuurd. Hij raakte gedesorïenteerd en zei in 2009: 'Als ik toen goed advies had gekregen, had ik waarschijnlijk veel minder bereikt dan nu.'

Terpstra biedt een mooie illustratie van de onvoorspelbaarheid waarmee loopbanen zich kunnen ontwikkelen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het bij het selecteren voor opleidingen en functies vaak mis gaat. Paar voorbeelden. In 1895 zakte Einstein voor het toelatingsexamen van de Zwitserse Technische Universiteit. Hij werd later de grootste exacte wetenschapper van de twintigste eeuw. In 1962 zag platenmaatschappij Decca niets in een contract met de Beatles. Uiteindelijk verkochten andere maatschappijen meer dan een miljard van hun platen. Tegen het eind van de vorige eeuw beoordeelden twaalf uitgeverij (waaronder het Nederlandse Querido) het manuscript van het eerste deel van Harry Potter als ongeschikt voor publicatie. Inmiddels zijn er meer dan vierhonderd miljoen exemplaren van deze boeken verkocht. Bij selectie zijn fouten onvermijdelijk. Er zijn altijd kandidaten die onterecht afvallen. Het omgekeerde komt uiteraard ook voor: kandidaten die onterecht worden toegelaten. Maar daar horen we minder over...

Door te schuiven met de norm kan men proberen het aantal fouten te verminderen. Als het afbreukrisico heel hoog ligt, bijvoorbeeld bij een pilotenopleiding, stelt men heel strenge toelatingseisen. Hierdoor kan men het aantal onterecht aangenomen kandidaten klein houden, maar onvermijdelijk worden dan juist velen afgewezen, die de opleiding best met succes hadden kunnen volgen. De lat lager leggen leidt tot het omgekeerde effect. Dan worden juist minder mensen onterecht afgewezen. Maar helaas, het aantal onterecht toegelaten kandidaten neemt in dat geval toe. Hoe extremer de toelatingseisen, des te hoger het totale aantal foute beslissingen. De enige manier om dat aantal structureel te verlagen, is valide instrumenten en een verantwoorde procedure hanteren. Maar ook dan zijn fouten onvermijdelijk. Lager dan rond 30% komt het zelden. 30% fouten is veel, maar 70% juiste beslissingen is voor veel opleidingen en be-

drijven een mooi resultaat. In het geval van bedrijven is aangetoond dat investeren in een goede selectie veelal een hoog rendement heeft. Ook voor onderwijsinstellingen en de maatschappij kan het selecteren van studenten de moeite waard zijn, mits voldoende wordt geïnvesteerd in goede instrumenten en procedures. Dat moet niet onderschat worden gezien de matige voorspellende waarde van bijvoorbeeld eerdere schoolprestaties, entree-toetsen en selectie-interviews door niet-professionals.

Kandidaat en instituut hebben grotendeels een parallel belang, namelijk dat ongeschikte kandidaten worden afgewezen en geschikte kandidaten worden toegelaten. Maar afgewezen kandidaten kijken heel anders dan het instituut naar het feit dat veel van hen (afhankelijk van de hoogte van de lat) succes hadden kunnen hebben

Twaalf uitgeverij beoordeelden het manuscript van het eerste deel van Harry Potter als ongeschikt voor publicatie

in de opleiding of de functie. Zij lopen op basis van een statistisch gefundeerde beslissing een kans mis. Hier lopen het belang van kandidaat en instituut uiteen. Met name bij het hanteren van 'zachte' selectiecriteria als motivatie of persoonlijkheid is het gevaarlijk als deze belangentegenstelling onduidelijk is. Wanneer een opleidingsinstituut selectie verpakt als adviesgesprek, kan de kandidaat er makkelijk toe verleid worden zijn eigen twijfels ter sprake te brengen. Kandidaten die het meest open en eerlijk zijn, hebben in dergelijke situaties een grotere kans op onterechte afwijzing dan meer argwanende types die zich zelfverzekerd voordoen. Een ongewenst resultaat.

Conclusies: (1) Investeer in goede selectie-instrumenten en -procedures. (2) Laat er bij de kandidaat geen twijfel over bestaan of er sprake is van selectie of advies.

Tom Luken is arbeids- en organisatiepsycholoog en werkt als onafhankelijk onderzoeker en adviseur bij loopbaanvraagstukken. Hij is onder meer lector Learning & Development bij Pro Education.

